Niveau(x) d'enseignement : ? Numéro EDUQ : 9270483
Centre d'intérêt : 130

Association québécoise de pédagogie collégiale

Les besoins en animation et en développement pédagogiques au collégial : vers la création d'un Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques : document de consultation / Association québécoise de pédagogie collégiale. -- [Montréal] : L'Association, 1992.
33 p. ; 28 cm.

Titre de la couv. Notes bibliogr. au bas des p.

Descripteur(s) : Développement pédagogique • Développement institutionnel • Perfectionnement des enseignants • Recherche et développement • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques

L'AQPC soumet dans ce document un projet de mise en commun et de partage de ressources et de services destinés aux établissements et au réseau des collèges. Après avoir précisé les besoins du collégial dans le domaine du développement pédagogique et exposé l'opinion des acteurs, l'Association recommande la création d'un Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques pour le réseau collégial. Elle donne des précisions sur le mandat général de ce Centre, ses champs d'action, son type d'activités et les modalités possibles de gestion d'un tel Centre.

Type de document :

Association québécoise de pédagogie collégiale

LES BESOINS EN ANIMATION ET EN DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUES AU COLLÉGIAL

VERS LA CRÉATION D'UN *CENTRE D'ÉTUDES, DE DÉVELOPPEMENT ET D'ANIMATION PÉDAGOGIQUES*

Document de consultation

Avril 1992

aqpc

TABLE DES MATIÈRES

Pages

UN PROJET POUR LE RÉSEAU COLLÉGIAL 2

LES BESOINS DU COLLÉGIAL DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE 4

- Des besoins liés à la conjoncture 4
- Des besoins propres à une institution originale 7
- Des besoins liés à l'animation et au développement pédagogiques des collèges 9
- Des services dispersés à regrouper 13
- Des besoins de concertation et de collaboration 14

L'OPINION DES ACTEURS 17

- Les partenaires du Regroupement de 1989 17
- Le Conseil des collèges 18
- La Délégation collégiale du Comité mixte de Performa 20
- La Direction générale de l'enseignement collégial 22
- Le Conseil supérieur de l'éducation 23

LE PROJET : UN « *CENTRE D'ÉTUDES, DE DÉVELOPPEMENT ET D'ANIMATION PÉDAGOGIQUES* » 25

CALENDRIER PROVISOIRE 33

AQPC/CÉDAP/A+G 1992

UN PROJET POUR LE RÉSEAU COLLÉGIAL

L'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC) préconise une concertation accrue des intervenants du réseau collégial en matière de développement pédagogique et institutionnel. C'est dans cet esprit qu'elle soumet à la communauté collégiale un projet de mise en commun et de partage de ressources et de services destinés aux établissements et au réseau des collèges.

Ce type de projet a germé il y a plus de dix ans et n'a pas cessé depuis d'évoluer et de mûrir. Déjà au début des années 80, des intervenants actifs dans les domaines du perfectionnement et de l'animation pédagogiques constataient l'existence de besoins et de problèmes que les acteurs ne parvenaient pas à traiter adéquatement. On déplorait alors le manque de coordination et de cohérence entre les actions des organismes à l'oeuvre dans le réseau, la présence de lacunes importantes dans les services disponibles, la rareté des études et des recherches sur l'enseignement collégial, la méconnaissance généralisée dont le réseau collégial était l'objet de la part du monde universitaire et du public en général, l'isolement des établissements face aux nouveaux besoins de développement, etc. Pour corriger la situation, on évoquait la possibilité de créer un organisme original de développement et de services dédié spécifiquement à l'ordre collégial.

En 1988, l'AQPC s'engageait dans une étude sur «la pertinence de doter l'Association québécoise de pédagogie collégiale d'un organisme ou d'un service de recherche, de développement et d'intervention en pédagogie collégiale»[1]. Dans la foulée de cette décision, en 1989-1990, l'AQPC s'associait à la Fédération des cégeps, au CADRE (Centre d'animation, de documentation et de recherche en éducation) et au secteur PERFORMA de l'Université de Sherbrooke. Ce «regroupement» visait l'acquisition du Centre de documentation du CADRE et la mise en place des services pour le réseau collégial. Pour des raisons liées à la conjoncture interne des organismes concernés, cette initiative n'a pas été couronnée de succès. Elle a cependant permis de confirmer que plusieurs acteurs engagés dans le développement du réseau collégial partagent une conviction commune : ils croient qu'un tel organisme ou de tels services non seulement peuvent s'avérer utiles ou intéressants mais qu'ils constituent même une nécessité pour les collèges québécois.

L'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC), convaincue que cette idée est toujours d'actualité et que le projet est toujours pertinent, propose de remettre la réflexion et la discussion sur ces questions à l'ordre du jour. Elle va cependant plus loin puisqu'elle propose de passer concrètement à la création d'un *Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques* (CÉDAP) pour le réseau collégial. Elle formule dans le présent document une proposition de travail qu'elle espère voir s'enrichir par la dynamique des échanges qu'elle entreprend avec tous les partenaires du réseau collégial sur les moyens à prendre pour mieux répondre à leurs besoins.

---

1 AQPC, Procès-verbal de l'assemblée générale régulière du 30 juin 1988, p. 8, résolution AG-88-21.

LES BESOINS DU COLLÉGIAL DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

Des besoins liés à la conjoncture

Une société et un système d'éducation en évolution accélérée

Le Québec est en mutation. L'incertitude constitutionnelle ainsi que les nouvelles données économiques et budgétaires affectent les priorités et les décisions de l'État. La «mission sociale» est l'objet de remises en questions constantes. En matière de services publics, l'État réévalue son rôle et envisage des changements majeurs.

L'éducation est au coeur de cette évolution des priorités sociales. Elle est à la fois lieu et enjeu des mutations socio-économiques en cours. Elle demeure un levier stratégique de première importance pour la construction de l'avenir de notre société. On ne doit donc pas s'étonner qu'elle soit l'objet d'évaluations, de restructurations et de réorientations importantes. Dans un monde en changement, les partenaires sociaux veulent s'assurer que le système d'éducation est en mesure de préparer les futurs citoyens aux nouveaux défis qui les attendent. Dans une économie en restructuration, la formation de la main-d'oeuvre doit évoluer pour permettre la meilleure vie professionnelle possible aux individus et pour fournir le personnel le plus compétent à un marché du travail en évolution. C'est ainsi que s'expliquent tant les transformations que l'on est en voie d'introduire dans les programmes de

formation technique que les réflexions en cours sur les composantes d'une formation fondamentale de qualité.

Le réseau collégial est traversé par ces mouvements de réévaluation et de mises à jour. Pressions à rendre des comptes et à s'évaluer, vieillissement du personnel et nécessité de planifier son renouvellement, nouveaux modes de gestion, diversification des effectifs, adaptation des programmes à un nouveau marché du travail, voilà autant de tendances qui marqueront l'évolution des prochaines années. Elles impliquent des changements dans presque toutes les sphères de la vie des collèges : programmes, services, pédagogie, structures, modes de gestion, etc. Il est sans doute difficile de prévoir avec exactitude ce que seront les collèges dans cinq ou dix ans. Mais on est d'ores et déjà assuré que leur destin sera marqué par des changements nombreux et significatifs. On sait aussi que ce processus de changements mobilisera beaucoup des forces vives du réseau collégial.

De nombreux chantiers en cours

Déjà à l'heure actuelle, la dynamique du réseau collégial en est une où les projets foisonnent et où le développement se fait à un rythme accéléré. Nombreux sont les changements en voie de réalisation, plus nombreux encore les changements projetés. Ceux-ci exigent la mobilisation, dans chaque établissement et à l'échelle du réseau, de ressources humaines et pécuniaires importantes. Que l'on considère les principales activités régulières des cégeps et des collèges ou que l'on s'arrête aux principaux dossiers «chauds» sur lesquels ils doivent intervenir, l'évidence s'impose. *L'aide à l'apprentissage ou à la réussite, la gestion par programme et l'évaluation des programmes, l'approche programme, l'évaluation institutionnelle, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, surtout du personnel enseignant, l'élaboration et la révision des programmes selon la méthode par compétences, le développement des ressources humaines, l'intégration des étudiants dits ethniques* : autant de dossiers qui exigent et exigeront des efforts dont l'ampleur inquiète à juste titre les gestionnaires et le personnel des collèges.

Un manque chronique de ressources

Aux exigences de l'évolution en cours, s'ajoutent les problèmes engendrés par un contexte budgétaire difficile. Il y a maintenant plus d'une dizaine d'années que les collèges déplorent la réduction constante de leurs ressources financières. Mais le problème semble aller en s'accentuant. Ces années-ci, certains établissements font face à des situations financières que l'on pourrait qualifier de dramatiques. Et il semble bien que les perspectives budgétaires du gouvernement québécois laissent peu d'espoir à court terme de voir augmenter significativement le financement de l'ordre collégial.

Évolution et transformations significatives, chantiers nombreux et exigeants, perspectives budgétaires peu encourageantes... C'est au moment où les ressources se font les plus rares que la situation nous commande de faire le plus...

Des besoins propres à une institution originale

Les cégeps sont des créatures jeunes et originales. Leur destin en porte les marques.

Des créations jeunes et ... méconnues

Institutions nouvelles, les cégeps n'ont pas d'équivalent connu dans l'histoire. Dans toute la mosaïque des structures scolaires occidentales, ils ressortent comme une façon originale d'assurer le passage de la formation de base à l'enseignement supérieur. On ne retrouve leur pendant dans aucun autre pays ni dans aucune autre région du Canada.

Ce sont des créations jeunes qui ne disposent pas encore d'une véritable tradition. Elles ne jouissent pas de la forme de reconnaissance sociale que procure souvent une histoire plus longue. Leurs structures, leurs modes de gestion, leur fonctionnement quotidien, leur dynamisme et leurs productions sont peu connus des autres secteurs de la société et même du monde de l'éducation.

Les collèges ont développé des pratiques pédagogiques originales et de grande qualité. Plusieurs de leurs réalisations sont dignes de mention. Dans le domaine de la recherche-développement pédagogique et dans celui du développement technologique, ils ont ouvert des champs d'études et mené des travaux dont la contribution au développement de la société québécoise n'est pas négligeable.

La pédagogie et les pratiques de l'ordre collégial n'ont pas encore réussi à obtenir la notoriété ou l'attention auxquels elles pourraient donner droit. Contrairement à celles des ordres primaire, secondaire, et même universitaire, elle n'est pas l'objet d'études ou de recherches approfondies dans les universités québécoises. C'est *a fortiori* le cas en dehors du Québec. Même l'Université de

Sherbrooke, qui a soutenu le programme PERFORMA depuis bientôt 20 ans, n'a pas jugé utile de créer, ni dans sa Faculté d'éducation ni ailleurs, de section d'études collégiales.

L'absence d'«assises» universitaires n'a pas empêché l'émergence d'une culture pédagogique bien caractérisée ni de productions éloquentes pour en témoigner. Des organisations à caractère pédagogique ou professionnel ont contribué à lui donner souffle et vie : Info-Doc, Centre d'animation de documentation et de recherche en éducation (CADRE), commissions de la Fédération des cégeps, Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC), revue *Pédagogie collégiale*, colloques pédagogiques et disciplinaires, réseau et programme PERFORMA, recherche-développement pédagogique subventionnée par la DGEC, associations disciplinaires, Association pour la recherche au collégial (ARC), voilà où et comment a pris corps et forme la «culture» pédagogique de l'enseignement collégial.

On est en droit cependant de se demander ce que la pédagogie collégiale aurait pu devenir si elle avait profité, pour se développer, de l'infrastructure et des ressources des universités ou de quelque chose d'équivalent. Quoi qu'il en soit, elle demeure presque totalement absente des programmes et des recherches menées en milieu universitaire. La méconnaissance qui en résulte ne se limite pas au monde universitaire. Les recherches et les publications universitaires contribuent, en effet, à la diffusion des «savoirs» et des opinions dans toutes les sphères de la société. Être absent de leurs préoccupations équivaut à une perte d'audience dont les conséquences ne sont pas négligeables.

Le réseau des collèges est donc contraint de créer les moyens pour assurer les conditions minimales de son développement et pour mettre en valeur ses propres réalisations. Il doit mener les travaux et les oeuvres que les autres partenaires négligent ou ne sont pas en mesure de réaliser.

Des besoins liés à l'animation et au développement pédagogiques des collèges

En plus d'assurer la formation des étudiantes et des étudiants, les collèges doivent assumer la responsabilité de leur propre développement. Il leur faut penser à l'épanouissement professionnel et au ressourcement de leur personnel, à l'appropriation des dossiers susceptibles d'influer sur ce développement, à des études et à des activités de recherche-développement pédagogique ou institutionnel, à des actions dans le but d'assurer un climat favorable à la cohésion des acteurs et à l'épanouissement professionnel et personnel des employés. Trop souvent, dans ces circonstances, chaque collège est laissé à lui-même et doit en quelque sorte réinventer ce que les autres ont peut-être déjà réalisé.

S'approprier des thématiques ou des dossiers

Suite aux dispositions du *Règlement sur le régime pédagogique du collégial* et aux orientations ministérielles en élaboration depuis de nombreuses années, le réseau collégial mène des études et des réflexions sur la formation fondamentale. Comprendre cette notion, en dégager les conséquences, réussir à la concrétiser dans les programmes, dans les cours, dans les pratiques pédagogiques, constituent des défis de taille. Si beaucoup de travail a déjà été fait, plusieurs établissements cherchent des moyens et des ressources pour traduire dans les mentalités et les pratiques locales la véritable substance de la formation fondamentale. La plupart ne disposent cependant pas des ressources nécessaires.

Plusieurs autres questions de grande importance posent le même genre de problèmes. Si l'on songe à la nécessité pour les collèges et le personnel de bien comprendre la méthode d'élaboration de programmes par compétences, ou de définir des orientations et de développer des outils dans le domaine de l'évaluation des

programmes, au besoin de faire un usage adéquat des indicateurs sur les cheminements scolaires, on a tôt fait de constater que les établissements manquent de matériel, d'outils et de ressources humaines et financières. La liste de situations analogues pourrait être allongée : l'orientation, les méthodes et l'instrumentation pour réaliser une évaluation de l'enseignement utile, efficace, satisfaisante pour tous les concernés et génératrice de développement ; l'implantation d'une approche programme, l'accueil et le soutien aux nouveaux employés, aux nouveaux enseignants surtout ; l'accueil aux étudiants en provenance d'autres cultures ; etc.

Dans plusieurs domaines liés à l'animation et au développement pédagogiques, il pourrait s'avérer très utile de développer de façon concertée des modèles, des ressources et des outils que tous les collèges intéressés pourraient utiliser selon leurs propres besoins.

Les besoins liés au perfectionnement

Au coeur des activités d'animation et de développement pédagogiques, se trouve le perfectionnement des maîtres. Et là aussi, les besoins sont nombreux et pressants. À toutes les étapes de l'histoire des collèges, le perfectionnement a constitué une activité stratégique de première importance. Il l'est sans doute maintenant plus que jamais. En effet, s'ajoutent aujourd'hui à ces préoccupations habituelles la nécessité d'oeuvrer à la mise à jour disciplinaire d'un personnel qui gagne en âge, à l'insertion professionnelle des nouveaux professeurs, à l'évaluation des programmes de formation et des autres activités des établissements, à des révisions parfois radicales des programmes d'enseignement technique, à un fonctionnement selon l'approche programme, etc.

En matière de perfectionnement, les avis de presque tous les intervenants convergent, et ce, depuis plusieurs années[2]. On

2 En témoignent, entre autres, les vues formulées par le Conseil des collège dans *Le perfectionnement des professeurs du secteur professionnel au collégial : analyse de la situation et pistes d'amélioration*. Juin 1990, pp. 14-22. et par la partie collégiale du Comité mixte de PERFORMA dans Poirier Proulx, Lise. *Le perfectionnement des enseignants et enseignantes du secteur professionnel au collégial*. Délégation collégiale du comité mixte PERFORMA, juin 1991.

s'accorde à dire que, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des besoins,

- les collèges ne disposent que de sommes nettement insuffisantes pour le perfectionnement de leur personnel ;
- les programmes d'aide ou de subvention externes, ministériels ou autres, sont dispersés, manquent parfois de cohérence entre eux, sont dotés de sommes insuffisantes, sont parfois difficiles d'accès ;
- les universités ne remplissent pas vraiment leur rôle à l'égard du perfectionnement des maîtres de l'enseignement collégial et, de toutes façons, elles ne peuvent le faire dans tous ces domaines où les collèges offrent le plus haut niveau de formation au Québec.

Pour toutes ces raisons, les collèges n'ont pas vraiment été en mesure d'assumer leur part de responsabilités et ils manquent d'une véritable autonomie dans ce champ d'activité.

Bref, on est d'avis que des intervenants multiples agissent avec des visées et des contraintes différentes et dans des voies caractérisées par une certaine incohérence et une relative inefficacité.

Les besoins dans le champ de la recherche-développement

Les collèges disposent aussi de ressources humaines compétentes en recherche. Ils ont à leur crédit des réalisations importantes en recherche développement pédagogique et en recherche technologique. De plus en plus, ils avancent dans le domaine de la recherche de développement institutionnel. De très nombreux chercheurs des collèges détiennent des diplômes de doctorat et de maîtrise. Plusieurs mènent aussi des travaux avancés en recherche disciplinaire, fondamentale ou appliquée.

Chaque collège isolément ne peut cependant assurer cette «masse critique» qui rend possible le développement de la recherche. Il est difficile à un établissement particulier de fournir le soutien adéquat à ses chercheurs. La plupart du temps, ces derniers se retrouvent isolés, tant dans leur propre établissement que par rapport à l'ensemble de la communauté des chercheurs. Trop souvent, les recherches entreprises reflètent les seules préoccupations individuelles de leurs auteurs. Il s'avère difficile

dans le contexte présent d'envisager des projets intégrateurs ou de grands chantiers de recherche-développement tant en pédagogie que dans le domaine du développement institutionnel. Et même dans les domaines où des études ou des travaux sont menés, il n'est pas facile de faire le point sur la quantité importante de données, de résultats et de documents en circulation. Les récentes études sur les cheminements scolaires illustrent bien la difficulté de traduire le matériel de recherche en matériel significatif et «utilisable».

La courte histoire du réseau collégial fournit cependant des indications utiles sur des façons d'augmenter notre efficacité et notre efficience en ce domaine. Au tournant des décennies 70 et 80, le CADRE a mené des travaux de recherche-développement sur l'évaluation institutionnelle et la formation fondamentale, travaux dont les retombées sont toujours importantes quelque dix ans plus tard. Malgré les réorientations qu'a dû subir cet organisme, son histoire illustre bien ce qui peut devenir possible lorsqu'une infrastructure de concertation et de service appuie et coordonne les efforts. Elle montre que, pour des sommes acceptables, des programmes de recherche-développement ou des projets intégrateurs pourraient venir appuyer les chantiers prioritaires du réseau, comme, à titre d'exemples, l'implantation d'une gestion selon l'approche programme, l'évaluation des programmes, l'application des théories et modèles dits «cognitivistes» à la pédagogie collégiale, le développement de la profession enseignante, l'étude et l'évaluation de la méthode d'élaboration de programme par compétences, l'accueil de la clientèle dite ethnique, etc.

Il existe un lien organique essentiel entre l'animation pédagogique, le développement des collèges, le perfectionnement du personnel, surtout du personnel enseignant, et la recherche-développement. Tous les chantiers majeurs, tous les dossiers importants exigent des études, des dossiers d'appui, des instruments de travail adéquats, des activités de formation, de perfectionnement et d'animation. Tous requièrent des efforts réfléchis, planifiés, concertés et adaptés aux ressources disponibles.

Des services dispersés à regrouper

Différents services sont actuellement disponibles pour les collèges du réseau. Ils souffrent cependant de diverses lacunes, de la dispersion des fournisseurs à la difficulté d'y accéder en passant par la pauvreté des ressources offertes aux usagers. Ils gagneraient, eux aussi, à sortir de la seule approche qui met un client individuel, en présence d'un service unique fourni par un distributeur individuel. On trouverait sans doute avantage à les insérer dans une dynamique de concertation et de partage. On pense ici à des activités ou à des services d'édition, d'évaluation et d'auto-évaluation pédagogique, d'animation de concours et d'événements spéciaux, d'organisation d'activités de formation ou de colloques, etc.

Considérant ce qui existe déjà et tenant compte de besoins maintes fois exprimés, on peut en imaginer d'autres. On peut même penser rendre des services directs aux collèges, comme des services de diagnostic, des interventions de formation *ad hoc*, par exemple, pour initier le personnel de gestion à l'approche programme ou à la détermination des voies de développement institutionnel, pour former les intervenants clés d'un établissement à la méthode d'élaboration de programmes par compétences, etc. La possibilité de rassembler de tels services permettrait d'envisager la mise en place et le maintien d'une masse critique de ressources et la viabilité d'un véritable lieu unifié et intégré de services pour les collèges et leur personnel.

Des besoins de concertation et de collaboration

Des changements d'importance se trament tant dans la société que dans le champ de l'éducation. Du côté de l'enseignement collégial, des modifications majeures sont en cours de réalisation dans les programmes et dans l'ensemble des activités pédagogiques. Elles se réalisent dans un contexte de rareté des ressources et de besoins pressants. Les carences ressenties dans le domaine du développement de la pédagogie ainsi que celles constatées du côté du perfectionnement et de la recherche-développement, soulèvent des questions sur les moyens à mettre en oeuvre pour offrir un soutien plus adéquat aux collèges.

Assurer la poursuite du développement de la pédagogie de l'ordre collégial exige des efforts soutenus. Devant l'absence manifeste et permanente d'intérêt et même de connaissance de la part du milieu universitaire pour la chose collégiale[3], il y a lieu de réfléchir aux dispositions à prendre pour pallier les inconvénients qui en résultent. On en vient naturellement à se demander s'il ne s'impose pas de créer un lieu spécifique de réflexion, d'études et de recherche sur la pédagogie et l'enseignement de l'ordre collégial. Le réseau des collèges dispose de ressources humaines et d'une vitalité telles qu'il est en mesure de mettre en place les mécanismes pour nourrir et soutenir son développement. Et il est justifié de le faire dans la mesure justement où il ne ferait pas double emploi avec d'autres institutions dans le système scolaire.

---

3 Nous partageons à cet égard l'avis du Conseil des collèges. Voir **Conseil des Collèges,** *Le perfectionnement des professeurs du secteur professionnel au collégial : analyse de la situation et pistes d'amélioration*. Juin 1990, pp. 18-19, ainsi que celui exprimé dans Poirier Proulx, Lise. *Le perfectionnement des enseignants et enseignantes du secteur professionnel au collégial*. Délégation collégiale du comité mixte PERFORMA, juin 1991, pp. 64-65.

Si l'on considère l'ampleur des défis à relever dans l'avenir et la rareté des ressources disponibles, il devient impérieux d'envisager des regroupements et des mises en commun. N'est-il pas possible de mettre sur pied un ou des lieux physiques et «psychologiques» où pourraient se regrouper des activités d'études, d'animation, de développement et de recherche ainsi que des services spécifiquement orientés vers les besoins, les caractéristiques et les orientations du collégial? Dans un tel lieu, les priorités d'intervention ou d'étude de même que les activités ou services offerts seraient ceux que les acteurs du réseau des collèges jugent les plus pertinents pour le réseau à tel moment de son développement ; y seraient concentrés et concertés les efforts en vue d'alimenter les établissements et les personnes engagées dans l'enseignement ou dans les autres activités pédagogiques des collèges ; y seraient élaborés les documents et les outils utiles aux collèges pour réaliser l'animation et le soutien nécessaires à la réalisation de certains projets ; y seraient rassemblées des personnes-ressources compétentes ; et enfin, les collaborations requises avec d'autres organismes, incluant les universités et les entreprises privées, y seraient établies en fonction des besoins.

Lorsqu'on cherche à imaginer des solutions aux problèmes de perfectionnement, surgit à nouveau la possibilité de créer un lieu d'intégration. Aux stades de l'analyse des besoins, de la réflexion théorique, de l'élaboration de solutions (stratégies et instrumentation) et de l'intervention de formation ou de perfectionnement, la possibilité d'amener les intervenants à se concerter et à partager les ressources les plus compétentes peut devenir particulièrement avantageuse. Étant donné le manque flagrant de ressources des collèges, cette concertation devrait à plus ou moins long terme pouvoir compter sur un transfert vers les collèges d'une part des sommes actuellement dévolues au perfectionnement dans les différents programmes ministériels. Mais l'existence de mécanismes de concertation et de moyens d'améliorer la distribution et l'accessibilité des services pourrait elle-même faciliter cette opération. Meilleurs seront les mécanismes à la disposition des collèges pour jouer le rôle qu'ils souhaitent à l'égard du perfectionnement, plus grande sera la probabilité qu'ils se voient transférer des responsabilités et des ressources.

Dans le domaine de la recherche-développement, la création d'un lieu physique ou «psychologique» de regroupement des ressources permettrait éventuellement à certains chercheurs individuels de trouver des façons de s'intégrer dans le développement de leur établissement et dans celui de l'ensemble du réseau. Regrouper de la sorte certaines forces pourrait permettre d'optimiser les retombées des études et des recherches. Il deviendrait ainsi possible de produire périodiquement un bilan des travaux dans un champ donné (l'aide à l'apprentissage ou l'approche programme ou l'évolution des effectifs scolaires, par exemple). Conjuguant les activités de recherche-développement et le perfectionnement, on pourrait assez facilement organiser une infrastructure d'animation, de diffusion et de vulgarisation des travaux sur tous les aspects du développement institutionnel ou sur d'autres dossiers d'intérêt général. On pourrait, dans le cadre d'associations avec une ou des universités et avec des intervenants intéressés, créer une infrastructure accréditée de formation à la recherche. Des programmes de maîtrise offerts dans des universités québécoises pourraient intégrer à la fois la formation à la recherche, la mise à jour disciplinaire et des aspects intéressants du développement institutionnel (l'étude du curriculum collégial, des programmes, des caractéristiques des étudiantes et des étudiants, des stratégies d'aide à l'apprentissage ou à la réussite, des mécanismes d'accueil et de soutien aux personnes d'origine «ethnique», par exemple).

Plusieurs types de besoins des collèges, dans le champ du développement pédagogique et institutionnel, pourraient donc avantageusement faire l'objet d'analyse et de traitement dans un contexte de concertation et de partage de ressources.

L'OPINION DES ACTEURS

Tout observateur attentif de la vie des collèges ces dernières années ne pourra manquer de constater que les principaux intervenants, chacun dans le cadre de son mandat spécifique et suite à des études et des travaux parfois assez poussés, en sont venus à suggérer pour le réseau collégial la mise en place non seulement de mécanismes de concertation mais même la création d'organismes ou de lieux de conciliation et de concertation nationaux ou régionaux.

Les partenaires du regroupement de 1989

À ce chapitre, il faut d'abord mentionner les partenaires de la tentative de regroupement de 1988-1989, à savoir : la Fédération des cégeps, le secteur PERFORMA de l'Université de Sherbrooke, le CADRE et l'AQPC. À ce moment, une situation bien particulière amenait ces organisations à se poser ensemble la question de l'utilité d'un organisme de service : on cherchait à garantir la survie du Centre de documentation du CADRE. Mais la réflexion menée à l'époque a rapidement dépassé cette question spécifique. Après avoir considéré les besoins du réseau, l'opinion des partenaires était à l'effet «qu'il y a nécessité pour les collèges et les organismes du réseau d'assurer l'existence d'un lieu de réflexion et d'intervention sur les problématiques actuelles et futures de l'enseignement collégial [..] et de se regrouper afin de poursuivre des buts et des objectifs, de réaliser des travaux et des activités

susceptibles de contribuer à répondre aux besoins identifiés précédemment»[4]. Bien sûr, la conjoncture a changé depuis et les conditions de «faisabilité» d'un tel projet restent sans doute à préciser. On peut dire cependant sans trop de risques de se tromper que ces intervenants partagent encore aujourd'hui la conviction qu'il serait utile de procéder de façon concertée à la création de moyens plus efficaces pour tirer parti des ressources du réseau collégial. Bien sûr, les voies privilégiées par chacun peuvent varier, mais la recherche de concertation et de mise en commun semble toujours présente dans leurs actions et dans leurs dires.

Le Conseil des collèges

Le Conseil des collèges compte deux commissions : l'une sur l'évaluation, l'autre sur l'enseignement professionnel. Dans le cadre de son mandat d'assistance aux collèges en matière d'évaluation, il a oeuvré à l'implantation et à la mise en oeuvre de politiques institutionnelles d'évaluation de l'apprentissage étudiant. Il s'apprête à faire de même dans le champ de l'évaluation des programmes d'études. Il suggère même des moyens d'assurer la concertation dans le réseau collégial en vue de la création d'outils d'évaluation des établissements et de certaines dimensions de la formation qu'ils dispensent.

Au cours des dernières années, cet organisme a aussi mené des travaux sur divers aspects de l'enseignement technique. Il s'est penché d'une façon particulière sur les besoins en perfectionnement du personnel enseignant de ce secteur.

Son diagnostic de la situation l'amène à formuler l'avis que les collèges ne se sont pas vraiment approprié le champ du perfec-

---

4 Projet de lettre d'entente entre l'Association québécoise de pédagogie collégiale, (AQPC), la Fédération des cégeps, l'Université de Sherbrooke (PERFORMA), le Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE), Mai 1989, art. 1.5.

tionnement des maîtres en enseignement technique. Il estime que, dans ce domaine, ces derniers sont à la merci des décisions prises et des conditions posées par différents intervenants dont les universités, le marché du travail et l'État lui-même qui fixe les priorités et détermine les budgets[5].

Il pense donc que, dans la foison des intervenants et l'émiettement des ressources financières, il manque un levier d'intégration «avec ce que cela suppose de plan concerté, de réflexion partagée, d'efforts de cohérence, de vision institutionnelle et de réseau à moyen et à long termes»[6]. Il en conclut que cela appelle un leadership qui ne saurait venir que de l'intérieur du réseau collégial. Car, pour lui, ce sont les collèges et le réseau qui ont la responsabilité de se donner les moyens de prévoir et de définir leurs besoins, de créer les mécanismes requis pour assumer cette responsabilité et pour faire du perfectionnement un véritable outil de développement[7].

Pas étonnant dans ce contexte que le Conseil recommande de confier à des organisations locales, mais aussi régionales et nationales, quitte à les créer au besoin, l'encadrement, le développement, le soutien et l'animation dans le champ du perfectionnement en enseignement technique. Cette recommandation s'accompagne comme il se doit d'une autre à l'effet de décentraliser la gestion de ce perfectionnement et de mettre en place des «formules d'organisation et de financement suffisamment souples pour répondre de façon adaptée aux divers besoins»[8].

---

5 Voir Conseil des collèges, *op. cit.*, p. 22.
6 *Ibid.*
7 *Ibid.*, p. 24.
8 *Ibid.*, p. 46.

La délégation collégiale du comité mixte de PERFORMA

Presque concurremment au Conseil des collèges, la Délégation collégiale du comité mixte de PERFORMA menait, elle aussi, une étude sur les besoins de perfectionnement des enseignants du secteur technique du collégial. Après une analyse de la situation qui recoupe en plusieurs points celle du Conseil, l'équipe de recherche soumettait à la consultation une hypothèse d'organisation à l'échelle du réseau en vue de prendre en compte les problèmes identifiés. Cette hypothèse préconisait la mise sur pied d'un système :

- géré par les collèges dans une approche de développement organisationnel ;
- qui favorise la formation sur mesure ;
- qui mise sur la concertation à l'intérieur des collèges et au niveau national (pour l'établissement de priorités, la répartition des fonds, l'organisation d'activités de perfectionnement) ;
- qui tente d'optimaliser les ressources ;
- qui vise l'équité dans la reconnaissance des activités de perfectionnement[9].

Les résultats de la consultation sur cette proposition indiquent l'accord du milieu sur la pertinence de la création d'un service géré par les collèges en vue de répondre aux besoins de perfectionnement du réseau. Ils révèlent de plus que les personnes consultées pensent qu'il serait opportun de confier la gestion d'un tel service à un organisme appartenant aux collèges, d'en

[9] Poirier-Proulx, Lise. *op. cit.*, pp. 101-105.

faire un service aussi souple et peu coûteux que possible, de s'assurer de la mise en place de mécanismes équitables de répartition des fonds disponibles et enfin de rendre des comptes au Ministère sur l'utilisation des sommes dédiées au perfectionnement et décentralisées vers les collèges.

On n'est pas surpris de voir les auteurs du rapport en arriver à suggérer les pistes de développement qui suivent :

- déterminer «l'instance» la plus appropriée pour assumer la responsabilité du service à créer :
  - une délégation collégiale mandatée par une assemblée de collèges ;
  - la Délégation collégiale du comité mixte de PERFORMA ;
  - la Fédération des cégeps ;
  - la DGEC ;
  - l'AQPC ;
- lui confier :
  - l'analyse théorique des besoins de perfectionnement lors des révisions de programmes ;
  - l'organisation d'activités communes de perfectionnement ;
- faire participer les collèges sur une base volontaire au financement de ce service ;
- récupérer si possible auprès de la DGEC les ressources actuellement dévolues à la gestion des programmes ministériels de perfectionnement pour assurer la coordination de ce service[10].

Il est difficile d'imaginer une orientation plus claire sur la responsabilité du réseau à l'égard de son propre destin en matière de perfectionnement. Il est intéressant de constater que la Délégation collégiale du comité mixte PERFORMA menait ces travaux dans le cadre de son mandat de représenter les quelque

10 *Ibid.*, pp. 109-110

quarante cégeps et collèges qui faisaient alors partie du réseau PERFORMA.

La Délégation collégiale a continué d'avancer dans le sens préconisé. Aujourd'hui, elle dispose d'un plan d'action précis et continue de rechercher la concertation de tous les collèges du réseau PERFORMA en vue de trouver les réponses les plus adéquates aux besoins des établissements considérés individuellement et collectivement.

La Direction générale de l'enseignement collégial

Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ainsi que la Direction générale de l'enseignement collégial assurent la direction et la gestion du réseau collégial en prenant appui sur les organes officiels de concertation : la Fédération des cégeps et ses composantes ainsi que les comités chapeautés par la DGEC elle-même. Bien sûr, le Ministère et la DGEC n'ignorent pas les autres formes d'organisations existantes ou en émergence. Mais pour l'instant, malgré qu'ils constituent des acteurs clés dans le développement des collèges, ces intervenants n'ont pas choisi de se prononcer sur la mise en place d'organismes de concertation autres que ceux déjà à l'oeuvre.

Cependant, la perspective que nous proposons de faire plus et mieux avec les ressources disponibles ne pourra laisser indifférente cette direction gouvernementale. L'économie d'ensemble du présent projet favorise une rationalisation évidente dans l'aménagement et l'utilisation des ressources du réseau. Augmenter l'efficacité dans les activités d'animation, de promotion et de soutien au développement et optimiser l'utilisation des investissements déjà faits en ressources humaines et financières rejoignent l'intérêt de toutes les parties.

D'ailleurs, en matière de recherche-développement, la DGEC cherche à agir dans le sens d'une concertation accrue. En collaboration avec l'Association pour la recherche au collégial (ARC), elle cherche à créer des voies pour augmenter l'efficacité des efforts pour mieux soutenir les établissements et les chercheurs des collèges. Elle a commencé à explorer des moyens d'offrir du soutien en matière de formation à la recherche. Elle s'est associée à l'AQPC pour diffuser dans les pages de *Pédagogie collégiale* de l'information sur la recherche pédagogique menée dans le réseau.

Le Conseil supérieur de l'éducation

Il n'est pas sans intérêt de constater que même le Conseil supérieur de l'éducation exprime des vues qui vont dans le sens d'une plus grande concertation entre les intervenants dans le domaine du développement pédagogique. Après une enquête auprès des enseignantes et des enseignants des différents ordres d'enseignement, ce Conseil consacre son dernier *«Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation»*[11] à la profession enseignante et aux conditions de son développement. Parmi un ensemble de mesures propres à favoriser et à soutenir le développement de la profession enseignante, le Conseil en vient à proposer la création de mécanismes et même d'organismes de concertation. Il suggère, entre autres, la création de centres régionaux de perfectionnement. Il voit ces derniers comme des lieux de jonction entre différentes formes de formation (formation continue, théorie, pratique) ainsi qu'entre différents types d'intervenants comme les enseignants, les commissions sco-

11 Conseil supérieur de l'éducation. *La profession enseignante : vers un renouvellement du contrat social. Rapport annuel 1990-1991 sur l'état et les besoins de l'éducation.* Québec, 1991, 57 pages.

laires, les universités, etc. Il suggère même une gestion conjointe de ces centres[12].

En conclusion de ce rapport, le Conseil énonce cinq «conditions qui permettront la réalisation des gestes essentiels à accomplir en ce qui concerne la profession enseignante»[13]. Il propose d'entrer dans une logique de professionnalisation, d'accorder une grande importance au souci de bien gérer ces ressources humaines que constituent les enseignantes et les enseignants, de créer une dynamique favorisant certains tournants sociaux et scolaires, de se doter d'une politique d'ensemble et d'un organisme national d'études sur la profession enseignante et d'insuffler au tout une grande préoccupation pour la qualité de l'éducation[14].

Le Conseil supérieur envisage donc, lui aussi, la mise en place de nouveaux lieux de partage des ressources et considère qu'ils constituent des moyens stratégiques très pertinents pour soutenir le développement d'un enseignement de qualité.

On peut donc conclure que les orientations de différents acteurs significatifs du réseau collégial manifestent des convergences indéniables. Sans présumer que toutes les modalités d'action privilégiées coïncident exactement, on peut dire que ces acteurs partagent une croyance et un intérêt pour la recherche d'une concertation accrue dans le domaine du développement pédagogique des établissements et de leur personnel, surtout du personnel enseignant.

---

12 *Ibid.*, p. 45.
13 *Ibid.*, pp. 55-56.
14 *Ibid.*

LE PROJET : UN « *CENTRE D'ÉTUDES, DE DÉVELOPPEMENT ET D'ANIMATION PÉDAGOGIQUES* »

L'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC) estime qu'il existe une convergence remarquable dans la lecture des besoins et des problèmes liés au développement pédagogique et institutionnel des collèges. Elle constate aussi que les opinions de plusieurs intervenants significatifs du réseau collégial convergent quant au type de mesures à prendre pour augmenter la rentabilité des efforts et des ressources humaines et financières disponibles.

Même si beaucoup de paramètres devront être précisés à mesure que le projet se concrétisera, l'AQPC considère qu'il est temps de passer à l'action et de donner vie à ces idées. Elle propose donc à la communauté collégiale la création d'un ***Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques***.

À titre provisoire et afin de permettre à la réflexion et à l'action de s'amorcer, elle formule le projet suivant.

Mandat général du Centre

Le Centre a pour but de soutenir les collèges, les organismes du réseau collégial ainsi que leur personnel dans les domaines du développement pédagogique et du développement institutionnel. À cette fin, il dispense des services au personnel et aux établissements en plus de mener des études et des travaux de recherche-développement pédagogiques. Il contribue à l'animation pédagogique du réseau collégial en diffusant l'information sur les travaux et dossiers d'intérêt. Il organise des activités d'animation, de formation et de perfectionnement. Il établit les

collaborations utiles avec les intervenants compétents : associations disciplinaires ou professionnelles, organisations syndicales, universités, Fédération des cégeps et ses composantes, directions ou services gouvernementaux, entreprises, etc.

Ses champs d'action[15]

Dans le domaine du développement de la pédagogie et de l'enseignement, il s'intéresse aux moyens de favoriser le développement et la mise en valeur de la profession enseignante : caractéristiques spécifiques de la profession enseignante au collégial, originalité de la pédagogie collégiale, conception de l'enseignement, méthodes, activités d'évaluation, relation pédagogique, etc.

Dans le champ du développement institutionnel, il soutient les efforts des établissements et de leur personnel pour identifier les buts et objectifs institutionnels, pour élaborer et réaliser des stratégies de développement, pour concevoir et réaliser des activités d'évaluation institutionnelle.

Dans le domaine du développement et de la gestion des programmes, il appuie la planification et l'implantation de l'approche programme et la conception et la réalisation des activités d'évaluation des programmes, l'appropriation des méthodes et techniques d'élaboration et de révision de programmes par compétences, etc.

Dans le domaine du cheminement scolaire, il oeuvre sur des questions comme l'aide à la réussite, l'analyse et l'interprétation des données publiées sur les cheminements scolaires, l'accueil des étudiants d'autres cultures, etc.

---

[15] Les champs d'action et les types d'activités mentionnés dans la présente proposition indiquent des voies possibles à moyen et à long termes. Il est évident que le Centre ne pourrait pas les couvrir tous dès le démarrage. Il reviendra à un éventuel conseil d'orientation de déterminer les priorités de départ.

D'autres domaines pourront éventuellement être couverts par les activités du Centre si les besoins liés au développement pédagogique ou institutionnel des collèges ou de leur personnel le requièrent.

Type d'activités

Le Centre offre des services directs aux établissements individuellement ou collectivement. Il rend aussi des services par le biais de travaux ou d'activités intéressant des ensembles ou des groupes d'individus. Il mène les études nécessaires à la réalisation de son mandat. Il réalise des activités d'animation et de soutien au développement pédagogique et institutionnel. Plus spécifiquement, le Centre peut :

- offrir des services en évaluation et en auto-évaluation pédagogiques : élaboration de stratégies ou d'instruments, corrections et interprétation de résultats d'évaluation ;
- publier des documents d'intérêt pour le réseau : rapports de recherche, documents significatifs, instruments ou matériel intéressant ;
- diffuser l'information concernant les expériences et les travaux les plus intéressants réalisés par des individus ou par des établissements (par exemple, «*literacy across the curriculum*», travaux et expériences sur l'accueil aux membres des autres cultures, etc.) ;
- organiser des activités de perfectionnement créditées ou non-créditées en s'associant au besoin avec les intervenants appropriés, universités, associations ou autres ;
- colliger, diffuser de la documentation sur toute question reliée au mandat du Centre et aux demandes qui lui sont adressées et s'associer au besoin au Centre de documentation collégiale pour réaliser cette tâche ;
- mener des études et constituer des dossiers sur des questions particulières ;
- réaliser des interventions stratégiques de formation ou de résolution de problèmes ;
- organiser des colloques ou des séminaires de formations sur des questions spécifiques ;

- élaborer et gérer un programme significatif de recherche-développement sur des questions liées au développement pédagogique ou institutionnel des collèges québécois ; ces activités de recherche devraient, entre autres choses, chercher à compenser les effets de l'absence de préoccupations universitaires à l'égard de l'enseignement collégial ;
- formuler et réaliser des projets susceptibles de contribuer au développement de la profession enseignante ou à celui des établissements comme, à titre d'exemples :
  - création de centres régionaux de formation continue des enseignants[16] ou création de «*Teachers Centers*»[17] ;
  - élaboration de programmes de formation à la recherche, éventuellement en collaboration avec d'autres partenaires comme, par exemple, l'Association pour la recherche au collégial (ARC), le secteur PERFORMA de l'Université de Sherbrooke, et certaines autres universités.

Comme l'illustrent certaines des activités évoquées, pour réaliser son mandat général, le Centre est appelé à établir des collaborations avec des universités, des entreprises et divers organismes du milieu.

Bref, le Centre agit surtout par des activités d'animation, de diffusion, de production d'instruments et de plans d'intervention, de formation ou de perfectionnement, de recherche appliquée dans les domaines de la pédagogie et du développement institutionnel et, enfin, de développement dans ces mêmes domaines.

Les modalités possibles

Le Centre est d'abord un «lieu» où se trouvent rassemblés et concertés les efforts et les ressources d'un ensemble d'intervenants du réseau collégial.

Diverses hypothèses peuvent être considérées quant au type de «lieu» à créer. On peut envisager, comme c'était le cas lors du regroupement de 1988-1989, de créer de toutes pièces une nouvelle corporation associant différents partenaires dans une entreprise commune. On peut aussi imaginer que l'AQPC commence

---

16 Voir à ce sujet Conseil supérieur de l'éducation, *op. cit.*, p. 45.

17 Voir Poirier-Proulx, Lise, *op. cit.*, p. 118.

modestement à offrir et à vendre des services à ceux qui sont prêts à les acheter. Après un certain temps, cette offre de services irait s'élargissant pour éventuellement donner naissance à un nouvel organisme. Enfin, on peut imaginer d'entrée de jeu une forme d'organisation légère dont la structure pourra évoluer en fonction des besoins et des problèmes rencontrés. C'est cette dernière hypothèse qui fait l'objet du présent projet.

L'AQPC ne souhaite pas pour l'instant proposer la création d'un nouvel organisme dûment incorporé et institué. Une telle solution comporterait pourtant des avantages évidents : solidarité des partenaires dans tous les aspects de la vie et de la survie de l'organisme, partage des risques et des responsabilités financières, orientations élaborées dans le cadre d'une démarche commune, solidité politique et juridique, etc. Cependant, la création d'un tel organisme entre partenaires multiples suppose de longs et coûteux efforts pour s'entendre sur tous les aspects du projet. La difficulté de la tâche et le temps requis risquent d'emporter le projet lui-même. D'autre part, si les besoins et l'utilité de la chose sont évidents pour plusieurs, il reste toujours à la soumettre au test de la réalité. Dans un tel contexte, il peut s'avérer plus pratique de commencer par un banc d'essai...

Par ailleurs, la possibilité que l'AQPC commence modestement à créer et à offrir, contre rémunération, des services aux collèges supposerait l'existence d'un coussin financier minimal dont elle ne dispose pas.

Un nouveau service de l'AQPC

Cependant, l'AQPC serait disposée à créer, à l'intérieur de ses cadres actuels, un nouveau secteur d'activité, un autre type de service qui s'ajouterait à ceux qu'elle offre déjà, c'est-à-dire *Pédagogie collégiale*, son colloque annuel, ses buffets-conférences, etc. Elle créerait elle-même le *Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques*, moyennant qu'elle puisse compter sur un soutien financier relativement stable pendant une période d'expérimentation et de développement à l'essai. Elle procéderait en ce domaine comme elle l'a fait pour *Pédagogie collégiale* et ses colloques annuels, c'est-à-dire qu'elle «évaluerait en agissant» les meilleures façons de répondre aux besoins déjà identifiés dans

le réseau. Après un certain temps de validation et d'ajustement, on parviendrait à mieux connaître les stratégies appropriées pour assister les collèges dans leurs efforts de développement.

Géré par son Conseil d'administration

Dans une telle éventualité, l'AQPC pourrait assumer la responsabilité administrative du Centre par l'entremise de son Conseil d'administration, comme c'est déjà le cas pour *Pédagogie collégiale*. Elle encadrerait le Centre par un règlement de régie interne et lui assurerait une gestion budgétaire séparée. Des modifications à la composition de son Conseil d'administration pourraient éventuellement prendre en compte cette nouvelle conjoncture.

Cette modalité est soumise à titre d'hypothèse. Elle comporte l'avantage de ne pas entraîner la création de nouvelles structures tout en offrant aux partenaires la possibilité d'orienter le Centre par l'entremise du conseil d'orientation décrit ci-après. Cependant, on pourra considérer et élaborer d'autres formules de gestion si les partenaires le jugent approprié.

Assisté et conseillé par un conseil d'orientation

Pour assurer que les partenaires de l'entreprise puissent orienter les priorités dans le sens de l'intérêt de l'ensemble, un conseil d'orientation serait créé. Ce dernier aurait comme rôle justement de formuler les orientations et les priorités et de les présenter au Conseil d'administration pour adoption. Ce conseil d'orientation pourrait être composé comme suit :

- des représentants des organismes cotisants
- et des représentants du milieu
  - professeurs ou professionnels individuellement
  - autres à déterminer.

Financé au départ par les collèges et d'autres partenaires du réseau

Il n'apparaît pas difficile, du moins théoriquement, d'assurer le financement nécessaire au démarrage du Centre. On pourrait envisager les modalités suivantes :

- pour le financement de base :
  - contribution des collèges, directement ou par l'entremise des organisations les représentant (la Fédération des cégeps, par exemple), pour un montant équivalent à environ 3 000 $ chacun, ce qui peut générer à peu près 150 000 $[18].
  - contribution d'autres organismes intéressés au développement de la pédagogie collégiale, comme, par exemple, des entreprises, des organisations syndicales, des fondations, etc.

- pour le reste :
  - des subventions pour des programmes et des projets de recherche-développement ;
  - des commandites ou des dons d'une éventuelle fondation à créer ;
  - des ventes de publications et de services ;
  - la réalisation de contrats pour des commanditaires occasionnels ou permanents (comme, par exemple, la réalisation d'études ou d'interventions pour la Délégation collégiale du Comité mixte de PERFORMA[19], pour un ou des collèges, pour tout organisme intéressé).

Avec un plan de travail de cinq ans

S'il peut s'avérer judicieux de ne pas créer de structures permanentes au départ, il faut aussi mettre en place les conditions pour que les usagers et les partenaires de l'entreprise puissent en faire un essai concluant.

---

[18] Ces montants sont présentés à titre indicatif. 150 000 $ correspond au coût d'un responsable administratif à demi-temps (environ 30 000 $), d'un employé de secrétariat à temps complet (environ 25 000 $), d'une ou d'un chargé de projet (environ 60 000 $), de contractuels pour des dossiers *ad hoc* (environ 15 000 $) plus des frais de location et d'opération. Il va sans dire que ce qui serait déboursé par d'autres partenaires pourrait alléger la part des collèges.

[19] Il ne s'agit ici que d'un exemple qui n'engage en rien l'organisme mentionné.

AQPC/CEDAP/Avril 1993

L'AQPC estime qu'une période d'expérimentation de cinq ans suffirait pour valider le projet et pour en préciser et en consolider les orientations majeures. Une telle période est suffisante aussi pour confirmer la nature et l'ampleur des besoins à traiter et pour raffiner les façons d'y répondre. Au terme d'un plan d'action de cinq ans, on pourrait évaluer la pertinence de maintenir ou d'abolir le Centre. C'est aussi à la fin de ce premier plan qu'on pourrait déterminer la structure et les assises permanentes qu'il devrait prendre, le cas échéant.

Ce plan d'action devrait être élaboré par les parties intéressées (par l'entremise d'un éventuel conseil d'orientation provisoire) dès la décision de procéder à la création du Centre.

Évidemment, cette modalité devrait s'accompagner d'un engagement de toutes les parties à faire vivre le Centre pour la période d'expérimentation, à ne pas dépasser le budget disponible et, advenant la décision de mettre fin à l'expérience, à ne pas fermer les livres sur un déficit.

Dans la conjoncture actuelle, l'AQPC est d'avis que sa proposition comporte plusieurs avantages. Tout d'abord, le lieu choisi constitue en quelque sorte un terrain neutre où les intérêts de tous les partenaires peuvent se rencontrer et se concilier. De plus, cette façon de procéder n'exige pas de longues procédures ni de longs pourparlers entre partenaires pour rendre le projet réalisable. Elle ne requiert pas d'engagements financiers exorbitants. Il sera par ailleurs possible aux partenaires d'agir directement sur les orientations et les priorités du Centre par l'entremise d'un conseil d'orientation. Bref, cette proposition fait l'économie à court terme de la création d'un nouvel organisme, elle garantit que l'expérience se déroulera dans un contexte de souplesse et, enfin, elle permet de faire le meilleur usage des nombreuses compétences du réseau.

CALENDRIER PROVISOIRE

Avril à juin 1992 :	rencontres de sensibilisation et de discussion avec les différents partenaires du réseau
16 avril 1992 :	rencontre des responsables de la DGEC
Fin avril 1992 :	préparation d'une proposition à soumettre à l'Assemblée générale de l'AQPC du 26 mai 1992
Mai et juin 1992 :	prise de décision par les organismes intéressés
Août-septembre 1992 :	création officielle, embauche, localisation, etc.